

Nogle problemer ved ledelse af datterselskaber i udlandet

Af Laurids Hedaa

Koncernledelse eller ledelse af datterselskaber er kompliceret, men hvis datterselskaberne oven i købet er placeret uden for landets grænser stiger kompleksiteten. Den geografiske afstand, forskelle i lovgivning og arbejdskraftens uddannelsesniveau, kultur, politisk stabilitet og valutaforhold, markedsforhold og sprog er eksempler på faktorer, der vanskeliggør beslutnings- og ledelsesprocesserne. Vi vil forvente den logiske sammenhæng, at jo vanskeligere problemerne er og jo større potentielt eller mulighederne er, jo flere ressourcer vil der blive sat ind til løsning af opgaverne. Praxis vil sandsynligvis vise, at der sættes relativt færre ressourcer ind på ledelsen af de udenlandske datterselskaber, end på de rent nationale paralleller.

Ledelse på afstand

En leder i et rent nationalt selskab kan normalt med få omkostninger samle sine nærmeste underordnede til et ugentligt møde for at drøfte den forgangne uges resultater, nye problemer og muligheder samt planerne for den kommende uge. Derved finder en gensidig orientering sted, man inspirerer hinanden, og man lærer af hinandens reaktioner på forskellige hændelser, bliver sikrere i tolkning af signaler fra ledelsen, ligesom de enkelte føler sig mere à jour etc. Det er et effektivt delelement i ledelsen for såvel sikkerheden i informationsudveksling og beslutningstagen som i tidsanvendelsen.

Selv om kommunikationsteknikken er udviklet stærkt i de seneste år, og derfor er blevet både billigere og hurtigere end tidligere, kan

teknikken ikke gøre det ugentlige møde efter inden for knaphedens rammer af tid og penge.

Lederen af udenlandske datterselskaber må varetage sin ledelse sekventielt. Han kan ikke hyppigt og med så få omkostninger samle sine datterselskabsdirektører til fælles møde. Han må kommunikere med dem én for én i situationer, hvor en fælles og samtidig kommunikation ellers ville have været at foretrække. Derved belastes den internationale leders tid ekstra meget i forhold til hans nationale kollega for løsning af den samme type opgaver. Telefon, telefax og telex er hurtige og effektive midler. Men de er alle karakteriserede ved deres mangel på personlig konfrontation og ved deres sekventielle natur. Og hvor information fra én part vil påvirke informationen af en anden part, kan det blive nødvendigt at gentage processen for at få alle med. Endelig er der de praktiske begrænsninger, at den udenlandske leder, man ønsker kontakt med, jo ikke altid er ved telefonen eller telexen, når der er brug for direkte kontakt, og så løber der ekstra ventetid på inden kontakten med alle er fuldført.

Selve overvågningen ved direkte observation, som f.eks. er et af elementerne i »management-by-walking-around«, er også reduceret for den internationale leder.

Tid og transportomkostninger gør den direkte kontakt til en langt sjældnere og mere formaliseret foreteelse, som blandt andet vanskeliggør lederens muligheder for at få en fornemmelse af den udenlandske virksomheds dagligdag.

Når der så endelig etableres møder, bringes der næsten altid uforudsete problemer og spørgsmål op, som lederen ikke har samme umiddelbare mulighed for at respondere be-

slutsomt på, som derhjemme. Han må derfor hjem og undersøge sagerne før han kan give et svar. Det gør processen langsommere og mere usikker.

For virksomheder, der opererer internationalt, er der derfor en række særlige vanskeligheder forbundet med den vigtige ledelsesopgave at integrere et sæt af stærkt differentierede opgaver, der udføres under vidt forskellige vilkår.

Størrelse og perspektivforvrængning

Mange danske virksomheder med udenlandske datterselskaber er blandt de dominerende udbydere på hjemmemarkedet. Kun få har en tilsvarende position i udlandet, og da kun i et enkelt land eller to. Hvis de fleste i ledergruppen og alle i bestyrelsen sidder i et hjemmemarkedsdominerende eller stærkt selskab i Danmark, mens en enkelt eller ganske få i ledelsen er beskæftiget med ledelse af små datterselskaber i udlandet er der skabt et grundlag for kommunikationsvanskeligheder i ledelsen af den internationale koncern.

For det første er der generiske forskelle i markedsstrategier for ledelse af virksomheder med stor hhv. lille markedsandel. Det er vigtigt, at man forstår dette særpræg ved en koncern med uensartede relative størrelser af datterselskaber. Men det er til gengæld ikke uden videre givet, at en sådan forståelse rent faktisk eksisterer i den overordnede ledelse af koncernen. For at kunne leve med en forvirrende, modsætningsfyldt og kompleks ledelsessituation er der et vældigt pres på tilbøjeligheden til at forenklesit verdensbillede. Det gøres bla. ved analogislutninger, ved at gøre forskellige situationer principielt ensartede. Jo større kompleksitet i virkelighedens verden, og jo større generelt pres på ledelsesressourcerne, jo større er sandsynligheden for falske eller vildledende analogislutninger.

For det andet er der forskel på den information, man på forhånd har, når man lever i moderselskabets hjemland, og den information, man på forhånd har om udlandet. Da man jo i alminde-

lighed er vant til at hente information om forhold, man føler sig uinformeret om, er der opbygget en norm for art og omfang i indhentning af information, der bygger på en indforståelse og forhåndsviden om nationale forhold. Man er så at sige mentalt programmeret til et bestemt informationsniveau. Der sker derfor let en ureflekteret overføring af vidensforudsætninger fra det nationale til det internationale miljø, som kan være hindrende for en relevant informationsopbygning om udlandet. Hvis man går bestyrelsesoplæg og -referater igennem, vil man derfor sandsynligvis opdage, at der ofres langt mere plads på nationale forhold end på internationale forhold, set i forhold til de forskellige forretningsområders betydning. Mængden af eksisterende viden vil således vise sig proportionalt at påvirke behovet for yderligere viden. I ledelsessammenhæng ville der være behov for en omvendt proportionalitet. Man bør udbygge sin viden, hvor den er utilstrækkelig. Desværre opdager man undertiden for sent, dvs. efter at vigtige beslutninger er truffet og gennemført, at ens vidensgrundlag var for svagt. Det er kostbart at skaffe sig viden gennem egen erfaring. Det ville være godt, hvis der var bedre muligheder for at drage nytte af andres erfaringer, så ubehagelige overraskelser minimeres.

For det tredje vil de relativt knappere ressourcer, der sættes ind i ledelsen af udenlandske selskaber -ikke mindst i betragtning af den i indledningen postulerede stærkt øgede ledelseskompleksitet- heller ikke skabe mulighed for at give tilstrækkeligt dybtgående information. Tiden til indsamling, behandling og formidling er ikke til stede.

Hvis man kunne tænke sig en virksomhed, hvor placeringen på hjemmemarkedet var ringe, hvorimod placeringerne i udlandet var stærk, så ville ledelsens hjemmemarkedsorientering næppe være så udtalt. Visse internationale rådgivende ingeniører har det på den måde og f. x. en stor dansk medicinalvirksomhed. Da ville vi se en ægte international orientering i ledelsen med mere velafstemt fordeling af opmærksomhed og interesse.

Det er vigtigt at understrege, at jeg ikke her taler om den samlede andel af aktiviteten, der er rettet mod udlandet. Det er således ikke afgørende om 85 % afsættes i udlandet. Det væsentlige er de enkelte datterselskabers relative størrelse på de enkelte markeder sammenlignet med moderselskabets størrelse på hjemmemarkedet.

Konfrontation med provinsiel tænkning

Vi har fra barnsben fået ødelagt vores geografiske proportionssans. Når læreren i geografitimerne trak forskellige landkort ned foran den sorte tavle, optrådte landene som lige store. Hvilket barn fatter forskelle i målestok? Danmark blev således i barnets forestillingsverden på størrelse med Afrika. Piet Hein har lavet en globus, som vises i søndags-TV, hvor Danmark fylder den ene halvdel af globen. Det er en voksenafspejling af det samme problem. Der ligger ikke nødvendigvis en selvovervurdering bag fænomenet.

Mange ulykker på f.eks. det nordamerikanske marked bygger på en tilsvarende generel fejl-vurdering af fremmede lande. Man skal have arbejdet meget med USA for at forstå hvor stort og rigt landet er, og for at forstå hvor nødvendigt det er, at behandle markedet dér på en helt anden måde end hjemmemarkedet. Det er ikke nok at følge med i Dallas og Dollars.

Mens den hjemlige ledelse har stor forståelse for størrelsesforhold i opbygning af distributions- og servicefaciliteter, markedsføringskam-pagner, sælgerstyrke etc. i Danmark, kniber det ofte med at forstå ressourcekravene i forhold til de i almindelighed meget større udenlandske markeder.

Den eller de ledere, som lever med opgaver i tilknytning til udenlandske selskaber, kommer tilbage til den nationale ledelse med et verdensbillede, som derfor let bliver til en direkte konfrontation med en eksisterende provinsiel tænkning, præget af mistro, benægtelser og underkendelser af dømmekraft hos den inter-

nationale leder. Det er måske for uoverkom-meligt at forestille sig det store udland, hvis ens dagligdag er fyldt af det, der foregår lige uden for vinduerne. Og navnlig er det måske uhånd-terligt at skulle tage de beslutningsmæssige konsekvenser af at acceptere det mere realisti-ske verdensbillede, som den internationale le-der har bedre mulighed for at opbygge, som han lever med i det daglige, og som han præ-senterer for ledelsen.

Det er måske et generelt fænomen hos menne-sket, at jo tættere på virkeligheden, jo mere ser man problemerne og kan reagere realistisk på dem. Tilsvarende: jo fjernere man er fra virke-ligheden, jo mere ser man mulighederne og overser eller undervurderer samtidig vigtige problemer. Megen emigration gennem tiderne kan formentlig forklares som en flugt fra hjem-lige problemer ud til de store muligheder i ud-landet.

I ledelsens samarbejde om løsning af opgaver i udlandet forstærkes asymmetrien i informati-onen hos de enkelte ledere af forskelle i tilgan-gen til konkurrerende informationskilder: TV og den trykte presse samt personlige kontakter og muligheder for direkte observation.

Kultur- og sprogforskelle

For den leder, der arbejder med ledelse af udenlandske selskaber, opstår der også en række problemer i direkte kontakt med det enkelte udenlandske selskab. De fleste internati-onale virksomheder anlægger engelsk som concernsprog. Det bliver fremmedsprog for den ene part i nogle situationer og for begge parter i andre.

Selvfølgelig behersker den danske, internatio-nale leder engelsk, selvom der altid er nuance-problemer, afhængig af emnet. Men det kan være lidt af en prøvelse for en dansker at kom-munikere på engelsk med en italiener. I det mindste giver det ofte anledning til misfor-ståelser, som kommer for dagens lys når indgå-ede aftaler ikke holdes, eller som bruges som undskyldning i forbindelse med senere ubeha-gelige overraskelser.

Når så hertil kommer, at sprogbarrieren forstærkes med en kulturbarriere, hvor der kan opstå ganske hede debatter om, hvad der kan lade sig gøre eller ikke, og om hensigtsmæssigheden af forskellige metoder, er det let at se, at den internationale leder har problemer, der i alvor adskiller sig fra de kommunikations- og holdningsproblemer, der jo i princippet også findes i rent nationale sammenhænge.

Et særligt problem er knyttet til forskelle i lederstil og loyalitet, autoritetsopfattelse og samarbejdsorientering m.v. som den internationale leder må lære sig at håndtere, hvis han skal have en chance for at gøre sig gældende. Eksempelvis står den udenlandske datterselskabschef i en klar loyalitetskonflikt, når han skal bestemme om han vil varetage nationens interesser frem for virksomhedens. Det kan være spørgsmål som afskedigelser og kapitaloverførsler samt områder, hvor opfattelsen af etisk adfærd er forskellig. Det giver naturligvis et ekstraordinært pres på lokal suboptimering i de enkelte udenlandske selskaber. Et problemkompleks, der er svært at håndtere uden at skade den lokale ledelses motivation og uden at fremme politisk adfærd.

Strategi og planlægning

Hvis vi opfatter strategi som den måde, hvorpå virksomheden allokerer ressourcerne til indfrielse af forskellige mål, så er det naturligt at reflektere over elementerne: målfastsættelse og ressourceallokering.

P.g.a. af de oven for nævnte komplekse forhold og forskelle i verdensopfattelse, vil der nemt opstå uenighed om realismen i målfastsættelse. Der opstår en tendens til at fastsætte eller påtvinge for ambitiøse mål i de udenlandske datterselskaber.

»Hvis vi kun har 2 pct. af markedet er der jo masser af plads til ekspansion, og det skulle være en nem sag, at fordoble en så lille markedsandel.« Det er aldrig en nem sag, hvis man da ikke har en revolutionerende og overlegen nyhed til markedet.

Hvis vi ikke har et bedre eller billigere produkt, fristes vi let til at definere vores beskedne position på markedet udelukkende som et udtryk for dårlig lokal ledelse. Det er ikke altid retfærdigt og sjældent hensigtsmæssigt. Selvom dårlig ledelse naturligvis findes her og der.

Undervurdering af ressourcekravene er da også den anden side af den samme mønt. Der er en indbygget tilbøjelighed til at tro, at fordi man opererer i udlandet, kan man nøjes med mindre, end en tilsvarende opgave ville kræve på hjemmemarkedet, hvor man oven i købet på forhånd er mere kendt og har bedre PR-adgang til pressen. Man kan i almindelighed bedre se sine egne vanskeligheder end andres.

For planlægningens vedkommende er der tilbøjelighed til bureaukratisering med standardiserede og i forhold til de forretningsmæssige opgaver voldsomme krav, uanset at der er forskel på de enkelte datterselskabers forudsætninger for at leve op til dem. Det lille datterselskab med 6 ansatte har ikke de samme kræfter til at deltage i koncernens »papirmølle« som det større med 120 ansatte. Mange gange er et datterselskab, på grund af engagementets begrænsede størrelse, i virkeligheden kun en kompliceret måde at lave et salgskontor i udlandet på. Og i visse lande er der simpelthen ikke samme adgang til planlægningsdata, som vi kender det i andre lande og er vant til det i Danmark.

En oplagt fare er også, at man glemmer at tage hensyn til, at de strategiske forudsætninger er forskellige for nyetablerede og for gamle datterselskaber, at strategierne skal tilpasses placeringen på produktlivscyklus, at konjunkturerne varierer, og at interessehorisonten i resultatforventningerne bør være forskellige fra land til land afhængig af blandt andet makroøkonomiske forhold, konkurrenceforhold og investeringsniveau.

Kontrol og opfølgning

Ud over de vanskeligheder, der er knyttet til

sikring af konsistens mellem strategi, planlægning og kontrol i disse ofte vidt forskellige datterselskaber, er der særlige problemer med fastsættelse af interne afregningspriser over landegrænser, indflydelse fra svingninger i valutakurser og afgrænsning af dispositionenheder.

I den nationale virksomhed fastsættes undertiden interne afregningspriser for bedre at kunne motivere og kontrollere de enkelte indbyrdes afhængige afdelingers eller divisioners indsats.

Når der er udenlandske datterselskaber involveret, anvendes den interne afregningspris tilgængelig ofte som fordelingsmekanisme for koncernens finansielle ressourcer, ligesom nationale forskelle i selskabsbeskatning og toldregler kan gøre én afregningspris mere fordelagtig end en anden.

Det betyder at afregningsprisen bliver informationsbærer og beslutningsvariabel for flere ledelsesaspekter end ét tal kan magte, endda med formål, der er i indbyrdes konflikt. Man kan derfor undertiden se, at det samme tal anvendes på forskellige tidspunkter, i forskellige situationer til forskellige formål, uden tanke for de indbyggede konflikter. Man skal være mere end almindelig stærk i sin teori for at kunne klare dette problem uden at skabe forvirring og frustration hos den udenlandske datterselskabschef, hvis indsats og resultater i »det selvstændige profitcenter« bliver underkastet kontrol og opfølgning.

En almindelig fejlkilde er, at koncerner med udenlandske datterselskaber uden videre lader de juridiske konstruktioner bestemme, hvad der skal være de økonomiske, ledelsesmæssige eller organisatoriske dispositionenheder. Særligt åbenbar bliver denne problemstilling, hvor et udenlandsk salgsdatterselskab skal varetage flere danske divisioners interesser i det pågældende land.

Endnu sværere er naturligvis den situation, hvor flere udenlandske produktions- og salgsselskaber er forbundet gennem indbyrdes samhandel.

På valutaområdet har vi med et fænomen at gøre, som, takket være de senere års store kursudsving, alvorligt påvirker koncernens og for den sags skyld de enkelte datterselskabers nettoresultat, uden at den enkelte ansvarlige leder føler, at han kan gøre ret meget ved det. Ikke desto mindre vil den slags »tilfældige« påvirkninger have stor indflydelse på det ledelsesmæssige klima, tolerancen over for lokale fejl-disponeringer, villigheden til at satse etc. som kan lede til et negativt udviklingsforløb, der rækker ud over det, valutasingningerne i sig selv medfører eller berettiger til.

Afsluttende

At være leder af en koncerns datterselskaber i udlandet er som at være »kuffertbisse på verdensplan«, ikke sjældent at arbejde med alt for få ressourcer til alt for store opgaver, og med viden- og uddannelsesforudsætninger, der ikke ret godt kan hentes her i landet.

Det er jo sådan set ærgerligt, når vi nu har så stort og så permanent underskud på handelsbalancen. Og ærgerligt når man tænker på alle de mange flere muligheder, der ligger uden for landets grænser, end indenfor.

En større indsats i forskning, uddannelse og konsulentvirksomhed kan efterhånden råde bod på nogle af disse alvorlige begrænsninger for danske virksomheders succes på de internationale markeder.

Det er tankevækkende, at Finland og Sverige - i modsætning til Norge og Danmark - har øget forskningsindsatsen væsentligt omkring international virksomhedsledelse i de seneste 10-15 år, og at disse landes internationalisering i samme tidsrum har fundet sted med en betydelig større styrke.

Det er svært at slutte sig til en sammenhæng fra forskning til praksis. Det kan også være praksis, der trækker forskning med sig. Men at der er en sammenhæng, og at den gensidige befrugtning finder sted, kan der næppe være tvivl om.

Det vil føre for vidt i dette essay at konkretisere specifikke forskningstemaer. Der er simpelthen for mange udforskede områder, og det vil i øvrigt kræve et samarbejde med andre forskere og repræsentanter fra erhvervslivet og det offentlige at finde frem til noget, der ligner en relevant prioritering af behovene. Det vil

heller ikke skade at seke til de erfaringer f.eks. Finland og Sverige har indvundet i de seneste år.

Måske ville en 2-3 dages forskningskonference være et godt udgangspunkt for indkredsning af relevante fremtidige indsatsområder?